

# トヨタのカンバン方式も 大善戦の日本企業、特許取得へ出願加速

日本企業のビジネスモデル特許対策は決して遅れていない。営業や企画など特許と無縁だった部門まで巻き込む全社運動を展開。社員のアイデアを吸い上げ、月5～10件のペースで出願している。

## 日本企業の対応は遅れていない

トヨタ自動車の“専売特許”である「カンバン方式」が文字通り「特許」になった。特許番号2881809「発注指示カードの管理方法」をはじめとして、一昨年後半から、「電子カンバン」など情報技術（IT）を利用した生産管理にかかわる発明が次々と特許になっている。その数8件。

トヨタが生産管理システムに関連して特許庁に出願した特許の数は250件以上に上る。今後、審査が進むにつれ、登録数は間違いなく増えていく。米国などでの海外出願も加速させており、世界中の製造業者が手本とする「トヨタ生産システム」は、勝手にまねできない知的財産に変貌しつつある。

もともとは「他社に取られては困る」という防衛的な理由で実施している特許出願だが、江崎正啓・知的財産部長は「他社が権利を侵害していないかの調査や、ライセンス契約の働きかけなどは、今後の検討課題」と語り、特許の攻撃的な利

用について含みを残す。カンバン方式は幅広い業種に導入されているだけにその影響は計り知れない。

日本企業のビジネスモデル特許への対応は遅れているのだろうか。その疑問にトヨタの特許取得が回答を与える。答えはノーだ。

トヨタが生産管理システムを特許出願し始めたのは1980年代末に遡る。「もっと以前から、経営トップは『カンバン方式を特許にできんのか』と言っていた。『そういう管理手法は特許に馴染まないの』と説明してきたが、80年代後半から、システムを特許化していく流れが見えてきたため、ダメもとで出願し始めた」（江崎部長）

トヨタはシステム分野の特許審査の傾向をじっと観察し、90年代半ばか

ら、特許庁に審査請求を出し始めた。当時請求したものが最近になって相次いで特許登録されているわけだ（特許取得までの流れは30ページの図参照）。いわば10年前に地中に埋めた種子が、外界の環境変化から今になって芽を出し、ビジネスモデル特許と騒がれている、という構図である。

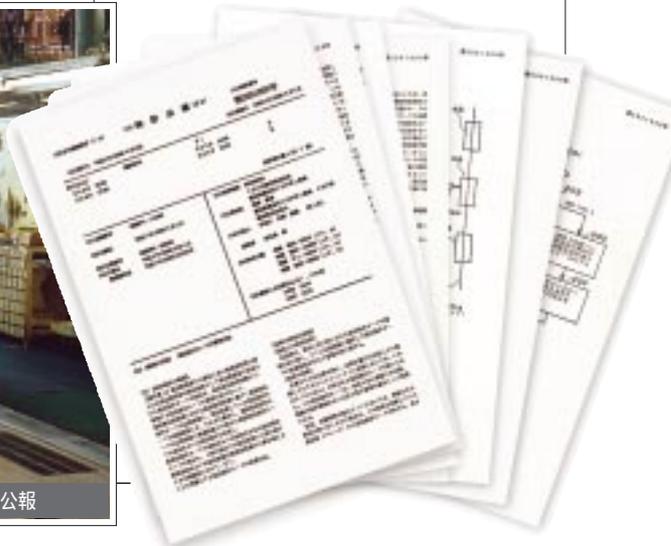
「ステート・ストリート事件で産業界が大騒ぎしたというが、なぜ騒ぐ必要があったのかさっぱり分からない」

情報システム構築大手、野村総合研究所の井上純一・法務部上級専門スタッフは首をひねる。前章で触れたハブ&スポーク式のファンド運用に関する特許に対して「あの手の特許なら、システム屋が以前から取っていたものと大差ない」と井上氏は言う。これは情報システム構築を請け負う大手電機メーカーなどに共通する思いだ。

顧客企業の要望に沿ってコンピューターやソフト、通信ネットワークなどを駆使してシステムを組み立てる事業は、当節ソリューション（課題解決）事業と呼ばれる。すなわち、経営上の課題をITを使って実現する仕事、というわけだ。その課題が「ある仕組みをもとに儲けること」なら、システム構築事業は、そのままITを使ってピ



トヨタの生産管理手法は勝手にまねできない特許。右はその特許公報



## 「儲ける手法」を続々特許化する日本企業

### ●日本企業の主なビジネスモデル特許

<b>凸版印刷</b>	インターネットを通じて提供する地図上の建物をクリックすることで広告を表示する手法 (特許登録済み)
<b>住友銀行</b>	入金者ごとに個別の専用口座を設け、入金照合サービスを簡便にする手法 (登録済み)
<b>日立製作所</b>	会員企業のサイトから受け取った公開調達情報を基に会員間で取引を行い、その契約内容を公証データベースで管理する機能を備えた電子商取引の仕組み (未登録)
<b>NEC</b>	公営競技や宝くじの当選番号など各種情報を利用者の指定時間に携帯端末に通知する手法 (登録済み)
<b>NTTドコモ</b>	GPS (全球測位システム) を使い、ゴルフコンペ参加者のスコアをプレイヤーの携帯電話に送信する仕組み (未登録)
<b>東芝</b>	双方向テレビを使い視聴者に個別サービスを提供する仕組み (未登録)
<b>三菱電機</b>	ショッピングモールのリアルタイムの売り上げデータを店舗配置図に連動させ、家賃などを割り出す手法 (登録内定)
<b>リコー</b>	ファクスで送信可能な白黒のドット図を個人認証として利用できる電子商取引の手法 (未登録)
<b>松下電器産業</b>	クイズやアンケートなどに答えたり、広告を視聴することで蓄積したポイントを有料番組の視聴に利用できる双方向テレビ放送の仕組み (未登録)
<b>ソニー</b>	テレビゲームの背景に実在の企業や商品の広告を一定期間表示し、新たな広告に切り替えていく手法 (米国特許)

ビジネスモデルを実現することにほかならない。

前章で述べたように、ビジネスモデル特許とソフトウェア特許は同一ではない。再び、鈴木大地氏の「泳者用トレーニング評価システム」の例を持ち出してみよう。特許請求の対象をシステム側に置かず、このシステムを使って「個々の選手に合ったトレーニング方法を開発・販売し利益を得る」というビジネス手法側に置けば、ビジネスモデル特許に早変わりする。

つまり、IT関連企業が過去に出願してきた特許には、

表現さえ変えればビジネスモデル特許として十分に通用するものが多数含まれているわけだ。

上の表に日本企業の持つビジネスモデル特許の一例を挙げた。大手電機メーカーなどでは既に、月に5～10件、年間50～100件のペースでビジネスモデル特許を出願している。日米ともにビジネスモデル特許の公的な定義がないため、出願数の比較は困難だが、米国企業全体の出願数は年間2000～3000件程度といわれており、この数字だけを比べれば、必ずしも日本が遅れているとは言えない。

### 全社員を発明家に仕立てる意識改革

日本企業はさらにビジネスモデル取得への取り組みを加速している。

「他社の出願内容を分析し、どうクレーム（特許の請求範囲）を書けばビジネスモデル特許として幅広い権利を保護できるか研究してきた。現時点では、システム、データベースの内容、

ビジネスの手順など多面的に明文化・図表化する手法を取っている」と三菱電機の野元澄男・知的財産センター特許企画部長は言う。こうした特許明細上の修辞学的工夫は大手電機メーカーでは既に常識となっている。

各社に共通するもう1つの試みは、全社員を発明家に仕立てる意識改革だ。

米国の特許取得件数でIBMなどとともに常に上位に顔を出すキヤノン。同社の田中信義・取締役知的財産法務本部長は「営業や事務系の社員でも彼らのアイデアが特許になる時代になった」という。知財部門のメンバーがビジネスモデル特許について文科系の社員を教育し、特許書類の書き方を伝授する。既に、会議の場で出たちょっとしたアイデアをビジネスモデル特許として出願している。

東芝では、従来は技術系社員が事実上、独占していた有用な特許の取得者に対する報奨制度を、営業や企画系の

社員を含めた全社員に広げ、ビジネスモデル特許のアイデアを公募している。既にアイデアは1000件を超えており、これらを順次評価し出願している。

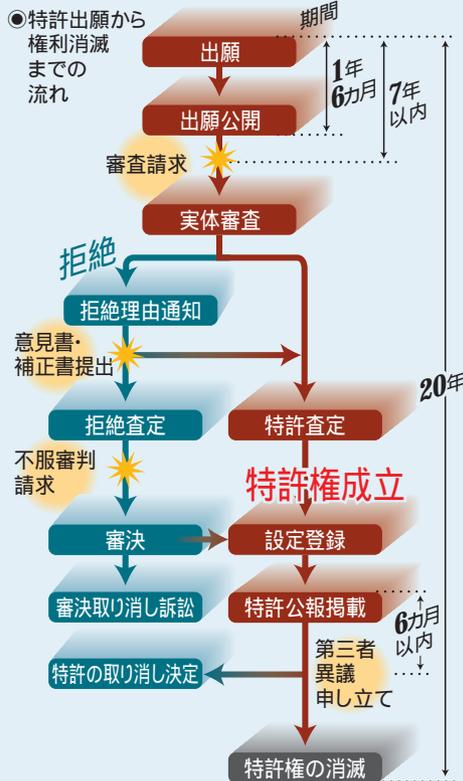
アイデアを待っているだけではまどろっこしいとばかりに、ビジネスモデル特許の「発掘キャラバン」を組むのがリコーだ。アイデア発案者の元に知財担当者と弁理士が赴き、その場で、詳しく聞き取りをし、特許明細書の作成まで終えてしまう。名づけて「ビジネス特許ファクトリー」。4月1

日付で知財部門の中に専門組織を新設する。

営業や事務など特許と無縁だった社員にビジネスモデル特許を提案させる、というのは、簡単そうに見えて実はそうではない。「ほとんどの文科系社員は、アイデアだけで特許になると誤解しており、きちんとした教育が必要」と松下電器産業の法田雅彦・知的財産権センター企画部副参事は言う。松下の知財部門は特許制度への理解度に合わせて6段階の啓蒙資料を用意し、全国の事業所巡りを行っている。

では、特許取得が日常業務に組み込まれた技術系社員ならビジネスモデル特許への認識が深いかというと、これも違う。彼らの認識の中での特許とは、先進的な発明に与えられる権利であり、ビジネスモデル特許に関しては「こんなものが特許になるのか」という先入観が邪魔をする。NTTドコモの鶴原稔也・知的財産権利化担当主幹技師は「ベテラン社員が部下のアイ

## [ 出願から1年半は内容が見えず ]



アをつぶしてしまうのが怖い」と言う。同社では社員に対して、特許化できそうな案があれば、ドコモ専門の弁理士や知財担当者に直接コンタクトするよう呼びかけている。

ビジネスモデル特許には、これまでの特許とは異なる留意点がある。情報漏れを防止する工夫だ。

当然ながら、出願よりも前に世の中に知られてしまった発明は特許にならない。これまでの技術寄りの特許であれば、企業の技術戦略上、出願よりも前に重要な発明を外部に漏らすことは考えられなかった。だが、ビジネス手法となると、特許化可能なアイデアだから堅く秘匿する、という意識がまだ浸透していない。

インターネットを使い幅広い情報提供を手がけるリクルートでは、各事業部ごとに、インターネット技術に強い社員を特許担当に任命している。新たな事業を立ち上げる際に、特許化できそうなものを漏れなく拾い上げるのが目的だ。ネットを使った新たな情報提供も、それを実施してしまっただけでは、特許化できなくなる。これを防ぐのが特許担当の役割だ。

各社各様の取り組みを眺めると、日本企業の積極的な対応ぶりがうかがえる。残る問題は、日米特許当局の審査姿勢の違いだろう。

### 議論の本筋はネット分野に

日本の特許法が保護の対象とする発明とは「自然法則を利用した技術的思想の創作のうち高度なもの」(第2条)を言う。特許庁はビジネスモデル特許をソフトウェア特許の一分野と位置づけており、ソフトウェア特許における「自然法則」、すなわちハードウェア技

術の利用が、ビジネスモデル特許取得の大前提となる。

一方、米国はどうか。ビジネスモデル特許の大半が収められている米特許商標庁の「クラス705」は、もともと業務管理や決済、価格決定などに関する「データ処理」分野の特許分類であり、やはりITと不可分の関係にある。

「現状ではビジネスモデル特許に関して日米で審査に大きな差があるとは感じない」と日立製作所の作田康夫・知的所有権本部長は言う。日本企業の中では最も早い96年秋の段階から「ビジネス特許」という言葉を用いて新たな特許戦略の議論を深めてきた日立は、既に数多くのビジネスモデル特許を米国に出願している。

ただし、今後どうなるかは予断を許さない。ソフトウェア情報センター(SOFTIC)の依頼を受けて、今年1月下旬から2月にかけて米国を現地調査した弁理士の谷義一氏はこう指摘する。

「米国企業の知財担当者や特許弁理士、特許商標庁関係者などと議論を重ねたが、コンピューター利用の必要性に対する意見はバラバラだった。今後は(ITを利用しない)秘書の効率的な使い方でも特許が認められる、という人が半分。それは無理という人が半分、という状況」

この6月に開かれる日米欧の3極特許庁長官会合では、審査基準のすり合わせが議論される予定だ。日本側が議論のたたき台となるビジネスモデルの事例を提示し、各特許当局がどう判断するかをもとに、その後の基準合わせの指針とする。

「今は判例も少なく基準が定まらない混乱の時期。今後の3極会合と現在係争中の米国におけるビジネスモデル特許裁判の結果によっておのずと線引きができていく」とNECの京本直樹・知的財産部長は予想する。

忘れてはならないのは、ビジネスの手法を特許として認める動きは日本のみならず、米国でも始まったばかりだ、という事実だ。いわば、今は混乱の時期である。だが、だからといって、制度面での整備が終わるのを待つ、という態度では手遅れになる。

既に数多くの日本企業は、そのことに気づき、自分たちの今後の事業のタネを特許として防御し始めている。一方で、次章で見るように知的財産の重要性をまだほとんど理解していない企業も存在する。従業員数や売上高、資産の大きさよりも、知恵が企業の競争力を決めるインターネット時代において、ビジネスモデル特許は必然の流れだ。「黒船論」に便乗し、不平を唱える企業は、もうそれだけで時代から取り残されつつある、と自覚すべきだ。